القيادة الرقمية بمدارس التعليم العام في محافظة المهد

إعداد

أ/ نادية بنت عوض بن معيض المطيري

وزارة التعليم – إدارة التعليم بمحافظة المهد

المملكة العربية السعودية

القيادة الرقمية بمدارس التعليم العام في محافظة المهد

أ/ نادية بنت عوض بن معيض المطيري *

المستخلص:

هدف البحث الحالي تعرف القيادة الرقمية بمدارس التعليم العام في محافظة المهد ومتطلبات تطبيقها والتحديات التي تواجهها، كما أن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لها تأثير كبير على القيادة التربوية، حيث تؤدي هذه التكنولوجيا إلى تسهيل وتحسين فرص الحصول على المعلومات وتوظيفها بشكل أمثل. وتوصل البحث الحالي إلى نتيجة مفادها أن أهم متطلبات تطبيق القيادة الرقمية في مدارس التعليم العام هي تطوير استراتيجية رقمية تسهم في مساعدة مدارس التعليم لتطوير الكفاءات الرقمية والأساليب الإجرائية لتساهم في تمكين مدارس التعليم العام من التوجهات الحديثة التي تشمل التمكين المدرسي وتعزيز تعلم الطلاب وإدارة الجهود.

Digital Leadership In Public Education Schools In Al-Mahd Governorate Nadia bint Awad Maed Al-Mutairi

Abstract

The goal of the current research is to identify leadership in public digital education schools in Al-Mahd Governorate, the requirements for its applications, and the challenges it faces. Information technology also has a significant impact on educational leadership, as this technology facilitates opportunities to obtain information and employ it optimally. The actual research reached a conclusion citing that the most important requirements for implementing modern digital leadership in public education schools is to develop a digital strategy together in helping education schools to have digital competencies and electronic technologies to contribute to public schools from directions that include library empowerment, task management, and student management.

* أ/ **نادية بنت عوض بن معيض المطيري:** وزارة التعليم – إدارة التعليم بمحافظة المهد– المملكة العربية السعودية.

المقدمة:

تميز عصرنا الحالي بسمات من أهمها التطور المعرفي والتقدم التقني، وتبعه تطورات مذهلة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وظهرت البرمجيات والتطبيقات التي تغطي كثيرًا من مجالات الحياة، وأضحت المعلومة في متناول الجميع؛ لذا فالواضح بمكان أن التطور التكنولوجي لم يقف عند حد معين، بل تجاوز كل الحدود المعرفية والمكانية والزمانية.

يملي التقدم العلمي والتقني على كافة الدول والمجتمعات تحديات كثيرة ويدفعها إلى المبادرة باستخدام كل ما يتاح لها من أساليب إدارية وتكنولوجية معاصرة في شتى الجوانب الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والتربوية، وتحتل المدرسة دورًا رائدًا وقياديًا في المجتمعات الحضارية والمتقدمة لما لها من إسهامات في عمليات الإصلاح والتغيير ومواكبة التطوير في عالم اتسم بسرعة التغيير والتقدم التقني.

وتسعى المدارس إذا أرادت البقاء إلى التغيير والتطوير لمواكبة التقدم العلمي والتقني، أما إذا رغبت في التميز والارتقاء فإن الأمر لا يحتاج إلى مجرد مواكبة التقدم ومتابعة الجديد فقط، بل يحتاج أن تكون هذه المدارس سباقة لاكتشاف ومعرفة الجديد من خلال تشجيع التطوير والابتكار وطرح الأفكار الجديدة بين العاملين. إن ظهور قيم جديدة ومعايير حديثة للعمل الإداري مثل القيادة الرقمية يعد من أبرز سمات العالم المعاصر مما يجعل القيادة التقليدية تفقد بريقها، لأنها لا تتماشى مع سمات العالم المعاصر (ماهر، ٢٠٠٧، ص ٢٨).

وتشكل القيادة المدرسية جزءًا من القيادة التعليمية والقيادة التربوية، إذ إن صلتها بهمها صلة الخاص بالعام، وهي لا تشكل كيانًا مستقلًا قائمًا بذاتها بل إنها وحدة مسؤولة عن تنفيذ سياسات القيادة التربوية والتعليمية وأهدافهما، وبما أن القيادة المدرسية هي القائمة على تحقيق رسالة المدرسة من خلال صلتها المباشرة بالطلبة؛ فإنها تتمتع بدرجة عالية من الحرية في التصرف والقيام بأدوارها المنوطة بها، واتخاذ القرارات حيالها، مما يجعلها أهم وحدة إدارية في حلقة القيادة التربوية ويعطيها مكانة كبيرة من الناحية الإدارية (عابدين، ٢٠٠١، ص ٥٤).

ومع الثورة المعلوماتية والتقدم التكنولوجي أضحى على المدارس استخدام أساليب إدارية حديثة تواكب هذا التقدم والتطور، ويزداد التنافس على الإفادة القصوى من هذه التقنيات في مختلف المجالات، ومن بين هذه التقنيات تقنية القيادة الرقمية التي تمكن المدارس من معالجة وثائقها، والسيطرة على المخزون الورقي الهائل لديها، والتخلي عن أساليب القيادة التقليدية (المهدي وحسان، ٢٠١٧، ص٥١).

كما تعتبر القيادة الرقمية مدخلًا معاصرًا لتطوير وتحديث القيادة المدرسية والقضاء على مشكلاتها التقليدية، وتجويد أداء العمل بالمدرسة عن طريق استخدام أساليب إلكترونية ورقمية جديدة تتسم بالكفاءة والفعالية والسرعة، فالقيادة الرقمية لها آثار واسعة لا تنحصر فقط في بعدها التكنولوجي المتمثل في التكنولوجيا الرقمية، بل تعدى ذلك إلى دورها في تطوير المفاهيم والوظائف الإدارية، فهي تعمل على تحقيق المزيد من المرونة الإدارية بالإضافة إلى التفويض والتمكين الإداري، وتحسين فاعلية الأداء واتخاذ القرار، ويمكن القول بأن: تطبيق القيادة الرقمية في قيادة المدرسة سوف يمكن القائد بشكل أكبر في قيادة العمليات التعليمية بها؛ وذلك لأن استخدام التكنولوجيا الرقمية يسهل وييسر العمليات الإدارية ويختصر الزمن (عبدالحميد والسيد، ٢٠٠٤، ص ٧٣).

وفرضت القيادة الرقمية نفسها على واقع العمل في المنظمات كرد فعل طبيعي لوجود واستخدام الحاسب الآلي في العديد من الأعمال، وذلك باتجاه تطوير نظم العمل التقليدية إلى نظم مرنه تستطيع التفاعل مع واقع الحداثة والتطور الحاصل، توفيرا للجهد والوقت المبذول في الأعمال التقليدية، وما كانت القيادة الرقمية إلا نمطا إداريًا يستخدم كل ما أمكن من إنجازات ثورة التكنولوجيا والحداثة وتسخيره في خدمة العملية الإدارية وإنجاز الأعمال (عبد اشتبوي، ٢٠١٣).

وتعد القيادة الرقمية منهجية إدارية جديدة تقوم على الاستيعاب والاستخدام الواعي لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في ممارسة الوظائف الأساسية للقيادة في منظمات عصر العولمة والتغيير المستمر، كما أنها نظام افتراضي يمكن المدرسة من تأدية التزاماتها لجميع المستفيدين باستخدام التكنولوجيا المتطورة متجاهلةً عنصري الزمان والمكان مع تحقيق الجودة، وأن القيادة الرقمية تمثل الاستخدام الفعال لجميع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات؛ وذلك لتسهيل العمليات الإدارية اليومية سواء داخل المدرسة أو بينها وبين المدارس الأخرى أو مع المعنيين (أحمد، ٢٠١١، ص٤٠٥).

وتساعد القيادة الرقمية قادة المدارس في رفع كفاءتهم لمواجهة التحديات، والتي منها كبر حجم المعلومات وتنوعها واختلافها، وتحديد دقتها وموضعيتها للاستفادة منها في اتخاذ القرارات التربوية ومن ثم تنظيم المعلومات وفهرستها، لتمكين الوصول إليها في وقت قصير عند الحاجة إليها (المنيف،٢٠٠٢).

وتؤكد ساره الجردان (٢٠١٧) أن التحول من القيادة التقليدية إلى القيادة الرقمية أصبح مطلبًا ضروريًا لقيادة المدارس حيث توفر لها العديد من المزايا، وتحقق لها السرعة والفاعلية في الأداء.

وتأسيسًا على ما سبق: ظهرت الحاجة الماسة لإجراء هذا البحث للتعرف القيادة الرقمية بمدارس التعليم العام في محافظة المهد ومتطلبات تطبيقها والتحديات التي تواجهها.

مشكلة البحث:

أكدت رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ (٢٠١٦م) بأنه سيتم التوسع في نطاق الخدمات الإلكترونية المقدمة، كما سيتم تحسين جودة الخدمات الإلكترونية المتوافرة حاليًا، عبر تيسير الإجراءات وتنويع قنوات التواصل وأدواته، لذا اهتمت وزارة التعليم بتطبيق القيادة الرقمية، وسعت إلى توظيفها بما يتناسب ومتطلبات العصر الجديد، وتطوير الآليات والوسائل التكنولوجية المستخدمة لتحقيق أعلى كفاءة ممكنة لأداء العمل؛ إلا أن الدراسات الحديثة ومنها دراسة (الخنيفر، ٢٠١٨) أكدت وجود تحديات تواجه تطبيق القيادة الرقمية في ضوء رؤية ٢٠٣٠.

ويوجد معوقات كبيرة في استخدام القيادة الرقمية في المدارس أدت إلى تدني في مستوى فاعلية القيادة الرقمية في صناعة القرار بمدارس التعليم العام (الرحيلي، ٢٠١٣). وبينت نتائج دراسة (العصيمي، ٢٠١٥) أن استخدام القيادة الرقمية مهم في العملية التعليمية، بينما نسبة تطبيقها في مدارس التعليم العام جاءت بدرجة متوسطة.

كما يوجد ضعف بالاهتمام بالهيكل التنظيمي للمدارس بما يتناسب وتطبيق القيادة الرقمية، وندرة حرصها على تبسيط الإجراءات عند التحول إلى القيادة الرقمية (أبو الحسن ومحمود وحسن، ٢٠١٨).

وتشهد وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية توسعًا في مجال البرامج التكنولوجية المدرسية التي ساهمت بشكل كبير في اختصار الكثير من الوقت والجهد والتكاليف التي كانت عائقًا لها في السابق؛ إلا أن بعض الدراسات مثل دراسة (الغنبوصي والهاجري، ٢٠١٦) (ابن سويلم، ٢٠٢٠) (القحطاني، ٢٠١٧) أشارت إلى وجود مشكلات تواجه قيادة المدارس كالمشكلات المادية والمالية ومشكلات مرتبطة باكتساب المهارات والتأثير على العاملين، فالحاجة لا تزال قائمة لمزيد من العمل والتطوير في هذا المجال (الراضي، ٢٠١٥)؛ لذا جاء البحث الحالي للتعرف إلى القيادة الرقمية بمدارس التعليم العام في محافظة المهد ومتطلبات تطبيقها والتحديات التي تواجهها.

أسئلة البحث:

سعى البحث الحالي إلى الإجابة عن الأسئلة التالية:

١- ما مفهوم القيادة الرقمية وأهدافها وأهميتها؟

٢- ما المتطلبات الأساسية لتطبيق القيادة الرقمية بمدارس التعليم العام في محافظة المهد؟
٣- ما التحديات التي تواجه تطبيق القيادة الرقمية بمدارس التعليم العام في محافظة المهد؟

أهداف البحث:

يهدف البحث الحالي إلى تحقيق الأهداف التالية:
- تعرف مفهوم القيادة الرقمية وأهدافها وأهميتها.
- تعرف المتطلبات الأساسية لتطبيق القيادة الرقمية بمدارس التعليم العام في محافظة المهد.
- تعرف التحديات التي تواجه تطبيق القيادة الرقمية بمدارس التعليم العام في محافظة المهد.

أهمية البحث:

- **الأهمية العلمية:** تكمن الأهمية العلمية لهذا البحث فيما يلي:
  - حيوية موضوع البحث والندرة النسبية في البحوث والدراسات التطبيقية في مجال القيادة الرقمية خاصة في أدبيات القيادة العربية.
  - تحاول سد بعض النقص في أدبيات القيادة الرقمية في المملكة العربية السعودية.
  - أن يكون هذا البحث نواة لأبحاث أخرى تسعى لتطوير القيادة الرقمية.
- **الأهمية العملية:** تكمن الأهمية العملية لهذا البحث في تحقيق جملة من الأهداف من أبرزها:
  - تعطي نتائج هذا البحث تصورًا واضحًا للمسؤولين في وزارة التعليم عن دور القيادة الرقمية في تطوير قيادة المدارس.
  - إمكانية التوصل إلى بعض المقترحات على ضوء النتائج المستخلصة التي يمكن الاستفادة منها في وزارة التعليم، وكذلك في إجراء الدراسات المستقبلية.
  - تحسين أداء قادة المدارس باستخدام القيادة الرقمية لقيادة مدارسهم والاستغناء عن جميع الوسائل التقليدية المتبعة في المدارس.

مصطلحات البحث:

- **القيادة الرقمية:** هي مجموعة من الأجهزة والبرمجيات وقواعد البيانات والشبكات التي تستخدمها القيادة المدرسية في أدائها لأعمالها المختلفة (الهوش، ٢٠٠٦). وتعرف بأنها: "منظومة إلكترونية متكاملة تعتمد على تقنية الاتصالات والمعلومات لتحويل العمل الإداري اليدوي إلى أعمال تنفذ بواسطة التكنولوجيا الرقمية الحديثة" (البقعاوي، ٢٠١٩).

يعرفها البحث إجرائيًا بأنها: التحول من النمط التقليدي إلى النمط الرقمي باستخدام كافة الوسائل الرقمية الحديثة من أجهزة ومعدات وشبكات وتطبيقات وذلك لإنجاز الأعمال بدقة وكفاءة وفاعلية، والمساعدة في عملية صنع القرار اختصارًا للوقت وتوفيرًا للجهد بجودة عالية.

- **مفهوم القيادة الرقمية:** عرفت القيادة الرقمية على أنها: استخدام للبيانات والمعلومات المتكاملة في توجيه سياسات وإجراءاته عمل المنظمة، بهدف تحقيق أهدافها وتوفير المرونة اللازمة للاستجابات للتغيرات المتلاحقة داخليًا وخارجيًا (العلي، ٢٠٢٠).

كما عرفت على أنها قدرة المنظمة على تقديم الخدمات وتبادل المعلومات عن طريق وسائل إلكترونية بيسر وسهولة وأقل تكلفة ووقت وجهد مع ضمان خصوصية وأمن المعلومات في أي وقت ومكان (العمري، ٢٠٠٣).

وتعرف القيادة الرقمية بأنها استراتيجية إدارية لعصر المعلومات، تعمل على تحقيق خدمات أفضل للمواطنين والمؤسسات مع استغلال أمثل لمصادر المعلومات المتاحة من خلال توظيف الموارد البشرية والمعنوية المتاحة في إطار الكتروني حديث من أجل استغلال أمثل للوقت والمال والجهد وتحقيقا للمطالب المستهدفة وبالجودة المطلوبة (أبو الحسن واخرون، ٢٠١٨).

وأيضًا تعرف بأنها فلسفة إدارية حديثة متكاملة وتحولا جذريا في عالم القيادة على المستويين النظري والعملي، وهي أيضا نقلة نوعية وثورة سليمة في المفاهيم والنظريات والأساليب، بحيث تنعكس إيجابا على الصورة الكلية للمنظمة (أحمد، ٢٠١١).

وتعرف بأنها منظومة الكترونية متكاملة تعتمد على تقنية الاتصالات والمعلومات لتحويل العمل الإداري اليدوي إلى أعمال تنفذ بواسطة التكنولوجيا الرقمية الحديثة (العيسوي، ٢٠٠٧). كما يمكن تعريفها بأنها عبارة عن استخدام نتائج الثورة التكنولوجية في تحسين مستويات اداء المؤسسات ورفع كفايتها وتعزيز فعاليتها في تحقيق الأهداف المرجوة (رشوان، ٢٠٠٥).

وتعرف أيضًا بأنها العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للأنترنت وشبكات الأعمال في التخطيط والتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية للمؤسسة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة (العصيمي، ٢٠١٥).

كما تعرف على أنها: أسلوب جديد في العمل الإداري يحتاج إلى تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة لكي يستمر في التقدم من خلال الاستخدام الأمثل لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات داخل المؤسسة بهدف تطوير أدائها وتقديم الخدمات للمستفيدين بأقل التكاليف (أبو الحسن، ٢٠١٨).

أهداف القيادة الرقمية:

تهدف القيادة الرقمية إلى ما يلي: (نجم، ٢٠٠٤)

- تقليل كلفة الإجراءات الإدارية وما يتعلق بها من عمليات وزيادة كفاءة العملية الإدارية.

- إزالة الفجوة التنظيمية بين القيادة العليا والقيادة التنفيذية، بحيث يتم إلغاء التقسيم التقليدي بين القيادة التي تتخذ القرار والعاملين الذين ينفذون القرار والاستشاري الذي يقدم النصح والتوصية.
- إلغاء عامل المكان، إذا إنها تطمح إلى تحقيق تعيينات العاملين والتخاطب معهم وإرسال الأوامر والتعليمات، ومخاطبة الجهات الرسمية والتواصل مع أولياء الأمور، من خلال الشبكة الإلكترونية للإدارة.
- إلغاء تأثير عامل الزمان، فلم تعد مشكلات المناخ في الصيف والشتاء موجودة، والتقليل من مشكلات العطل والإجازات.
- إلغاء نظام الأرشيف الورقي واستبداله بنظام أرشفه إلكتروني مع ما يحمله من ليونه في التعامل مع الوثائق والمقدرة على تصحيح الأخطاء الحاصلة بسرعة، ونشر الوثائق لأكر من جهة في أقل وقت ممكن، والاستفادة منها في أي وقت كان.

ويضيف الصريري (٢٠٠٣) أن من أهداف القيادة الرقمية ما يلي:

- تقديم آليات فعالة وداعمة لاتخاذ القرارات.
- ضمان تدفق المعلومات بدقة وكفاءة وتقليل تكلفة التشغيل.
- إيجاد البيئة والمناخ المنظمي الملائم للبحث والتطوير الإداري الشامل.
- تحسين الانتعاش الاقتصادي وجذب الاستثمار من خلال الآليات المطورة والمتوفرة في المؤسسات ذات العلاقة.
- تحسين مستوى الخدمات عن طريق تجاوز الأخطاء التي يقع فيها الموظف عند قيامه بعمله.
- توظيف تكنولوجيا المعلومات من أجل دعم وبناء ثقافة مؤسسة إيجابية لدى كافة العاملين.
- توصيل خدمات المستفيدين في اماكن تواجدهم بالشكل والأسلوب المناسبين دون الحاجة إلى حضورهم، وبالسرعة والكفاءة المطلوبة، وأقل التكاليف، باستخدام التكنولوجيا المبنية على شبكة المعلومات والاتصالات (ص ١٢٤).

أهمية القيادة الرقمية:

إن اهتمام العالم المتقدم باستخدام تقنيات المعلومات الإدارية لم يأت من فراغ، بل لتحقيق فوائد كبيرة نتيجة لاستخدام هذه التقنيات، ولذلك بدأت الدول تسابق في تطبيق القيادة الرقمية في مدارسها، وهذا أكدته دراسة (الخيبري، ٢٠٠٣)، عن فوائد التكنولوجيا وأثرها على كل من الإنتاجية، وتحسين بيئة العمل، وتحسين أساليب الاتصالات في القيادة، كما أن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لها تأثير كبير على القيادة التربوية، حيث تؤدي هذه التكنولوجيا إلى

تسهيل وتحسين فرص الحصول على المعلومات من قبل المعلمين والطلبة في وقت حاجتهم إليها، وكذلك في دراسة (العجمي،٢٠٠٨)، توصلت إلى وجود أثر فعال لتطبيق القيادة الرقمية تمثلت في: سرعة الحصول على المعلومات المطلوبة بدقة عالية، وسهولة تخزين المعلومات، وصحة وتكامل المعلومات.

وتبرز أهميتها فيما يلي (السالمي، ٢٠٠٣):

- تبسيط الإجراءات داخل المدرسة، مما ينعكس إيجابياً على مستوى الخدمات التي تقدم إلى المستفيدين.
- اختصار وقت تنفيذ إنجاز المعاملات الإدارية المختلفة.
- تقليل استخدام الأوراق بشكل ملحوظ، مما يؤثر إيجابياً على عمل المدرسة.
- الاستغناء عن أماكن التخزين، ويتم الاستفادة منها في أمور أخرى.
- تحويل الأيدي العاملة الزائدة عن الحاجة إلى أعمال أخرى، عن طريق إعادة التأهيل لغرض مواكبة التطورات الجديدة التي طرأت على المدرسة، والاستغناء عن العاملين غير الأكفاء، وغير القادرين على التكيف مع الوضع الجديد.

وتكمن أهمية القيادة الرقمية في أنها تقوم بتغيير الوظائف القيادية بالمدرسة من الشكل التقليدي إلى الشكل التكنولوجي، علاوة على الاعتماد على هياكل مرنة بدلًا من الاعتماد على هياكل مركزية، والعمل على تبسيط الإجراءات الإدارية، وانجاز المعاملات بأقل وقت وجهد وتكلفة، والقيام بتحويل كافة المعاملات الورقية إلى معاملات ذات طبيعة تكنولوجية، كما أنها تساعد على توفير الوقت المهدر في إدارة المعاملات (أبو الحسن، ٢٠١٨، ص٦٩).

وتقوم القيادة الرقمية بتطوير العمل الإداري وتحقيق الشفافية، فهناك مجموعة من التطبيقات التي تخدم التحول التكنولوجي للقيادة المدرسية، منها شؤون الطلاب، والموظفين، والشؤون المالية والحسابات، فالنسبة لشؤون الطلاب فالقيادة الرقمية تقوم بتنظيم الجداول المدرسية، وتوزيع الطلاب على الفصول وفق تصنيفات معينة، وتسجيل الطلاب، ونظام القبول، والحضور والغياب، وتصحيح الاختبارات، وتعمل القيادة الرقمية على التواصل الدائم بين المدرسة والمنزل ومتابعة سلوك ابنائهم ونتائجهم والتقارير الدورية لتحصيلهم العلمي (أبو الحسن، ٢٠١٨، ص٧٠).

متطلبات تطبيق القيادة الرقمية في المدارس:

يمثل الانتقال إلى القيادة الرقمية تحولًا شاملًا في المفاهيم والأساليب والهياكل والإجراءات واللوائح والقوانين التي تقوم عليها القيادة المدرسية التقليدية، وإن تطبيقها يعتبر هدفًا من أهداف

القيادة الناجحة. لذلك يتطلب تطبيق القيادة الرقمية توفير وتهيئة العديد من المتطلبات لكي تتناغم مع القيادة الحديثة، وإخراج مفهوم القيادة الرقمية إلى حيز الواقع (أبو الحسن، ٢٠١٨)، ومن أهم هذه المتطلبات ما يلي (الرحيلي، ٢٠١٣).:

(أ) **المتطلبات البشرية:** تتمثل في العنصر البشري الذي يعتبر من اهم الموارد التي يمكن استثمارها لنجاح المدرسة، فهو الذي اكتشفها ثم سخرها لتحقيق نجاح المدرسة، وتشمل تدريب العاملين على استخدام القيادة الرقمية في القيادة المدرسية، واستخدام قواعد البيانات وكافة المعلومات اللازمة للعمل في هذه الإدارة، وتوفير الكوادر الجوهرية القادرة على الابتكار والتحديث وإعادة هندسة الثقافة المنظمية، لذا لابد من تأهيل العناصر البشرية على مستوى عالي من الكفاءة.

(ب) **المتطلبات المادية:** وتتمثل في توفير البيئة التحتية المناسبة لتطبيق القيادة الرقمية وهي الأجهزة والمعدات والبرامج الإلكترونية، وأجهزة الاتصالات السلكية واللاسلكية والتي تحافظ على حماية المعلومات ونقلها بين المدرسة والمتجمع الخارجي، علاوة على توفير مواقع متخصصة على شبكة الإنترنت، وسهولة الوصول لاستخدام تلك المواقع، والتمويل المستمر.

(ج) **المتطلبات الرقمية:** وتتمثل في البنية التحتية لإقامة مشروع القيادة الرقمية، والتي تتضمن شبكات الانترنت، والانترانت، وشبكات الاتصالات، والمعلومات، والتكنولوجيا الرقمية الملائمة من تجهيزات وحاسبات آلية، وأجهزة خدمات، ومعدات، وأنظمة قواعد بيانات، وبرمجيات، وتوفير خدمات البريد الرقمي. المتطلبات القيادية:

تتمثل هذه المتطلبات: في وضع استراتيجيات وخطط التأسيس، وتوفير البنية التحتية للقادة التكنولوجية، وتطوير التنظيم الإداري، والخدمات والمعاملات تدريجيًا، وتعليم وتدريب العاملين، وتوعية وتثقيف المتعلمين، وتعديل التشريعات الحالية، وإصدار تشريعات جديدة، بالإضافة إلى ضمان أمن وحماية المعلومات في القيادة الرقمية.

ويضيف قرقش (٢٠٠٢، ص٢٥) المتطلبات السياسية الاجتماعية: وتتمثل في وضوح الإجراءات الإدارية القائمة على قرارات سياسية ومجتمعة، وتحديد مجموعة من القواعد التي تحكم خصوصية وأمن البيانات والمعلومات وجودتها عن طريق وضع قوانين واضحة لحفظ الملفات وكيفية استخدامها، وتحقيق امن وخصوصية المعلومات عن طريق وضع آليات مراقبة لهذه النظم، ووضع العقوبات والقوانين الرادعة لمن يخالف نظم التعامل من القيادة الرقمية، ووضع القوانين واللوائح التنظيمية التي تحد من انتهاكات خصوصية المعلومات، والاستعانة بوسائل الإعلام والجمعيات الأهلية في دعم الندوات واللقاءات والتجمعات الخاصة بنشر فوائد

تطبيق القيادة الرقمية، وبرمجة حصص تدريبية على استعمال الآلات التقنية، وتوعية المجتمع وأولياء أمور الطلاب بجدوى التحول إلى القيادة الرقمية، وضمان الحد الأدنى من المعرفة (ص٢٥).

معوقات القيادة الرقمية في المدارس:

ظهرت القيادة الإلكترونية نتيجة للتطورات المتسارعة في مجال تقنية المعلومات، ولذلك فهي تعتبر قيد التجارب ولابد من وجود مشكلات ومعوقات تقف أمام تطبيقها، وتطرقت العديد من الدراسات لذه المعوقات وكانت على النحو الآتي:

- خلصت دراسة (الخيبري، ٢٠٠٣) إلى وجود معوقات في المهارات التكنولوجية، وكذلك في تطوير نظام القيادة الرقمية ومن أهمها قلة وجود المخلصين والفنيين في التعامل مع التكنولوجيا، وكذلك وجدت أن أكثر المعوقات التي تحد من استخدام القيادة الرقمية والاستفادة منها هو قلة توافرها بالقدر الكافي، والحاجة إلى وسائل صيانة دورية، ودورات تدريبية لتطوير قدرات الأفراد، أما دراسة (العمري، ٢٠٠٤) وجدت أن أكثر المعوقات التي قد تواجه تطبيق القيادة للنظم والبرامج، وقلة وجود نظام احتياطي وخطط طوارئ لتفادي الأزمات التي تواجه الأجهزة، ومشكلات تقنية كثيرة بخصوص إدارة تشغيل وصيانة الأجهزة الآلية المتطورة، وحدوث بعض الجرائم الحاسوبية عن طريق استخدام الشبكات الإلكترونية، وصعوبات مالية تتمثل في ارتفاع تكلفة الصيانة لأجهزة الحاسب الآلي و ارتفاع تكلفة وسائل والاتصالات المرتبطة بالإنترنت، ومعوقات بشرية تتمثل في نقص الخبرة ومهارات التعامل مع خدمات وشبكات الإنترنت، وتوصلت دراسة (الضافي، ٢٠٠٦) على إن أهم المعوقات تتمثل في قلة أجهزة الاتصال وقدم المتوافر منها وانخفاض مستوى تدريب العاملين بالإضافة إلى عدم صيانتها مما يؤدي إلى كثرة أعطالها.
- وصنف نجم (٢٠٠٤) والضافي (٢٠٠٦) معوقات القيادة الرقمية الى المعوقات الأتية: معوقات بشرية، ومعوقات مادية، ومعوقات تكنولوجية وهي كما يلي:

(أ)- المعوقات البشرية:

- قلة الكفاءات البشرية لاستخدام التكنولوجيا الرقمية الحديثة.
- الخوف من التغيير، وقلة وعي بعض القادة بأهمية التغيير والمميزات المرجوة.
- قلة برامج التدريب في مجال التكنولوجيا الرقمية الحديثة المتطورة.
- ضعف الوعي باستخدام التقنيات الحديثة لدى بعض القادة.

(ب)- المعوقات المادية:

- قلة توافر البنية التحتية الكافية لتطبيق القيادة الرقمية.
- التكلفة العالية للأجهزة والبرمجيات، واستخدام الانترنت وإنشاء المواقع.
- التكلفة الباهظة لصيانة وتحديث الأجهزة.
- ضعف الموارد المالية اللازمة لتطبيق القيادة الرقمية.
- ضعف المشاركة المجتمعية في تقديم الدعم اللازم لتطبيق القيادة الرقمية.
- قلة الدعم المقدم للمدارس لتطبيق القيادة الرقمية.

(ج)- المعوقات التكنولوجية:

- خوف المتعاملين من أثر السلبيات الحديثة على مصالحهم، وما يترتب على ذلك من تقليص العمالة وانخفاض الحوافز.
- عدم وجود بنية تحتية متكاملة على مستوى الدولة مما يؤدي إلى عرقلة تطبيق القيادة الرقمية.
- ندرة وجود مواصفات ومعايير موحدة للأجهزة.
- تقادم مهارات العاملين التكنولوجية، ومقاومتهم لاستخدام أجهزة الحاسب الآلي والتكنولوجيا الرقمية الحديثة.

بينما أضاف نجم (٢٠٠٤) المعوقات التالية:

(أ)- المعوقات القيادية:

- انعدام المتابعة والتقويم على مستوى القيادة العليا لتطبيق برامج القيادة الرقمية، وعدم تحديد الوقت الذي يبدأ فيه تطبيق الخدمات والمعلومات التكنولوجية.
- غياب التخطيط والتنسيق بين الأجهزة والإدارات الأخرى ذات العلاقة حتى تلك التي تمتلك نفس الأجهزة والبرمجيات.
- قلة برامج التوعية الإعلامية التي تناقش قضايا برامج تطبيق القيادة الرقمية.
- البيروقراطية وطول الإجراءات الإدارية وتعقيدها داخل المؤسسة التعليمية، مع التمسك بأساليب العمل القديمة.

(ب)- المعوقات السياسية الاجتماعية:

- غياب القيادة السياسية الفاعلة والداعمة لإحداث نقلة نوعية في التحول للقيادة التكنولوجية.
- التأخير في وضع الإطار القانوني والتنظيمي المطلوب لتنفيذ القيادة الرقمية.
- ضعف استعداد المجتمع لتقبل فكرة القيادة الرقمية.
- عدم وجود بيئة عمل تكنولوجية محمية وفق أطر قانونية، تحدد شروط التعامل التكنولوجي.
- عدم وضع آليات مراقبة لنظم المعلومات والشبكات.

– عدم وضع قوانين وقواعد تؤمن حماية المعلومات والبيانات.

الخاتمة:

إن المفهوم الدراج للقيادة الرقمية في مدارس التعليم يتمثل أساسًا في كونها قيادة توظف وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إدارة المدرسة، إلا أن هذا المفهوم يغفل شقًا كبيرًا عن محتوى مفهوم القيادة الرقمية وهو استخدام البيانات والمعلومات المتكاملة في توجيه سياسات وإجراءاته عمل المدرسة، بهدف إنجاز الأعمال بدقة وكفاءة وفاعلية، والمساعدة في عملية صنع القرار استجابة للتغيرات المتلاحقة داخليًا وخارجيًا بما يسهم في تحقيق أهداف المدرسة في شتى المجالات، كما أن من أهم متطلبات تطبيق القيادة الرقمية في مدارس التعليم العام وهي تطوير استراتيجية رقمية تسهم في مساعدة مدارس التعليم لتطوير الكفاءات الرقمية والأساليب الإجرائية لتساهم في تمكين مدارس التعليم العام من التوجهات الحديثة التي تشمل التمكين المدرسي وتعزيز تعلم الطلاب وإدارة الجهود. ولمواجهة التحديات التي تنتج من التحول الى القيادة الرقمية من الأهمية بمكان وجود قادة يملكون مهارات عالية في توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتوفير موارد مالية ذاتية تفي بمتطلبات التحول نحو القيادة الرقمية، بالإضافة الى الموارد البشرية المؤهلة.

المراجع

ابن سويلم، محمد إبراهيم (٢٠٢٠). واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية ومقترحات تطبيقها لدى قادة المدارس ووكلائها بمحافظة الدلم بالمملكة العربية السعودية، *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، ٤(٨).

أبو الحسن، بدري أحمد؛ ومحمود، حنان عبد الستار؛ وحسن، زينب محمد (٢٠١٨). تصور مقترح لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الثانوية الفنية الصناعية. *مجلة العلوم التربوية*. (٣٤).

أحمد، أشرف محمود (٢٠١١). *الإدارة التربوية بين العلمية والمهنية والمستقبلية*. جده: خوارزم العلمية ناشرون ومكتبات.

البقعاوي، موضي مشرف (٢٠١٩). دورة الإدارة الرقمية في تفعيل الاتصال الإداري لدى الإداريات في المرحلة الثانوية بمدينة حائل، *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، ٣(٢٤).

الجردان، ساره عبد الله (٢٠١٧). درجة توفر مواصفات المدير الإلكتروني لدى مديرات ومساعدات مكاتب الإشراف التربوي في مدينة الرياض من وجهة نظر موظفاتهن، رسالة دكتوراه منشورة، *مجلة كلية التربية جامعة بنها*. مصر. ٢٨(١٠٩).

الخنيفر، أمل عبدالله (٢٠١٨). معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية بوزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء رؤية ٢٠٣٠ وسبل التغلب عليها. *مجلة التربية للبحوث التربوية والنفسية والاجتماعية*. ١(١٧٨).

الراضي، خالد عبدالعزيز (٢٠١٥). برامج الإدارة الإلكترونية المدرسية في مدارس التعليم العام: الواقع والمعوقات. *المجلة التربوية الدولية المتخصصة*. ٤(٢).

الرحيلي، هند عطا الله (٢٠١٣). فاعلية الإدارة الإلكترونية في صناعة القرار بمدارس التعليم للبنات في المدينة المنورة. *دراسات عربية في التربية وعلم النفس*. ٣(٣٦).

رشوان، حسين عبد الحميد. (٢٠٠٥). القيادة المدرسية المعاصرة. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.

السالمي، علاء عبد الرزاق. (٢٠٠٣). نظم إدارة المعلومات. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

الصريري، دخيل الله؛ والعارف، يوسف (٢٠٠٣). الإدارة لمدرسية اطروحات فكرية خبرات عملية، وتجارب ميدانية، لبنان: دار ابن حزم.

الضافي، محمد عبد العزيز. (٢٠٠٦). مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في المديرية العامة للجوازات بمدينة. رسالة ماجستير غير منشورة. أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.

عابدين، محمد. (٢٠٠١). الإدارة المدرسية الحديثة. عمان: الشروق للنشر والتوزيع.

عبد اشتبوي، محمد (٢٠١٣). دور الإدارة الإلكترونية في تفعيل الاتصال الإداري من وجهة نظر العاملين في جامعة القدس المفتوحة. *مجلة جامعة الأقصى*. ١٧(٢).

العجمي، محمد حسنين. (٢٠٠٨). الإدارة التعليمية في الوطن العربي، القاهرة: دار الكتب الحديثة.

العصيمي، خالد محمد؛ القرني، سالم فهد (٢٠١٥). دور الإدارة الإلكترونية في تطوير الإدارة المدرسية بمدارس التعليم العام بمنطقة الباحة. *المؤتمر الدول الأول: التربية آفاق مستقبلية- كلية التربية جامعة الباحة*. ١.

العلي، ناصر ممدوح (٢٠٢٠). معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية بمدارس الأبناء في مدينة الرياض، *المجلة التربوية لتعليم الكبار*، ٢(١).

العمري، سعيد معلا. (٢٠٠٣). المتطلبات الإدارية الأمنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية دراسة مسحية على المؤسسة العامة للموانى. رسالة ماجستير غير منشورة. أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.

العيسوي، عبد الرحمن محمد. (٢٠٠٧). المدير الناجح. الإسكندرية: دار الفكر الجامعي.

قرقش، عبد الكريم. (٢٠٠٢). فاعلية القيادة الإدارية التربوية في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان من وجهة نظر المديرين والمديرات وفقًا لنظرية "هيرسي وبلانشارد". رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة عمان. الأردن.

ماهر، أحمد (٢٠٠٧). *تطوير المنظمات: الدليل العلمي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير*. الإسكندرية: الدار الجامعية.

المنيف، إبراهيم عبدالله (٢٠٠٢). تأقلم المديرين مع طفرة الإنترنت. *المجلة العربية*. ٢(١٥).

المهدي، مجدي صلاح؛ وحسان، حسن محمد (٢٠١٧). استخدام الإدارة الإلكترونية في إدارة الأقسام العلمية بكليات التربية النوعية. *مجلة القراءة والمعرفة*. (١٨٩).

نجم، نجم عبود (٢٠٠٤). *الإدارة الإلكترونية الاستراتيجية والوظائف والمشكلات*. الرياض: دار المريخ للنشر.

الهوش، أبو بكر محمود (٢٠٠٦). *الحكومة الإلكترونية الواقع والآفاق*. القاهرة: مجموعة النيل العربية للطباعة والنشر والتوزيع.